

332.62

TRI

a

2.1

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN DAERAH TINGKAT II SEMARANG**

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Hari Triyogo

NIM : C4AO97064

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

PENGESAHAN

Laporan Internship berjudul:
**ANALISIS KINERJA KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN DAERAH TINGKAT II SEMARANG**

Yang telah dipersiapkan dan disusun oleh:

HARI TRIYOGO

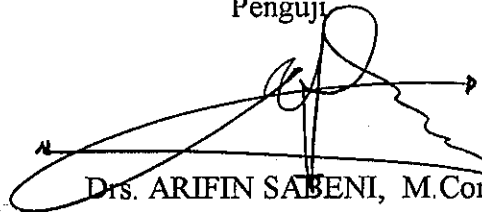
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada
tanggal 31 Maret 2000 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing



Drs. SUTOPO, MS

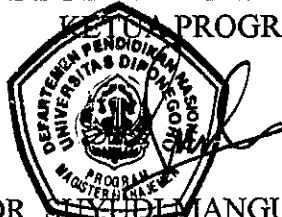
Penguji



Drs. ARIFIN SABENI, M.Com, Akt.

Semarang, 7 April 2000

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**



Prof. DR. SUYUDI MANGUNWIHARDJO

NIP : 130324151

..... Kita semua berjuang untuk
bisa konsisten dalam gerak dan luwes
menyesuaikan dengan keadaan. Disiplin
yang selaras dengan waktu merupakan
sasaran manajemen yang penting

(Bob Messing, *Manajemen Tao*)

ABSTRACTS

Semarang Regency Watersupply Company (PDAM Kabupaten Semarang) has been experiencing heavy structural problems, specifically in the area of financial. Investment which came from Asian Development Bank (ADB) loan is wedged due to some reasons connected with mis-management, which resulted in high obligation that the company has to fulfill. This report examines in depth the influence of those burden to the financial performance and the level of the company's health. Finally, it will also affects the strategy of the company in the area of financial restructuring in the future. The analysis were done by evaluating the aspects of liquidity, solvability, profitability, and efficiency. The data used were the company's financial report during the first semester of 1999. The analysis covered two calculation. *First*, with calculating (including) ADB loan, *second*, without calculating (excluding) ADB loan. The criteria used was the standard criteria based on The Ministry of Home Affairs Decision Number 690.900-327, 1994. From this analysis, both included and excluded ADB, the financial performance of PDAM Kab. Semarang is less healthy. Separating the ADB loan does not help to increase this level, but it is proven that separating ADB loan contributes to increase the company's financial performance, particularly in liquidity dan solvability of the financial company. So, instead of separating the ADB loan, to increase company's financial performance level, the company has to increase the efficiency, decrease the level of water loss, discharge the other longterm loan, etc. .

ABSTRAKSI

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Semarang sedang mengalami permasalahan struktural yang cukup berat, khususnya di bidang finansial. Investasi yang berasal dari pinjaman Bank Pembangunan Asia/*Asian Development Bank* (ADB) macet karena berbagai hal yang berkaitan dengan mis-manajemen, yang berakibat pada tingginya beban kewajiban yang harus ditanggung perusahaan. Laporan ini menelaah lebih jauh pengaruh beban pinjaman tersebut terhadap kinerja keuangan dan tingkat kesehatan perusahaan, yang selanjutnya akan berdampak pula terhadap strategi mengatasi masalah penyehatan perusahaan di masa mendatang. Analisis dilakukan dengan mengkaji aspek-aspek likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi. Data-data yang digunakan adalah laporan keuangan perusahaan selama semester pertama tahun 1999. Analisis dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan terhadap keempat aspek di atas, dengan 2 (dua) perhitungan, *pertama*, dengan memperhitungkan pinjaman ADB (*included ADB*), dan *kedua*, tanpa memperhitungkan pinjaman ADB (*excluded ADB*). Kriteria yang digunakan adalah kriteria standar berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327, 1994. Dari hasil analisis tersebut, *included ADB* dan *excluded ADB*, menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan kurang sehat. Memisahkan pinjaman ADB dari keuangan perusahaan belum meningkatkan tingkat kesehatan perusahaan, tetapi analisis ini membuktikan pemisahan pinjaman ADB cukup memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja keuangan perusahaan, khususnya dalam likuiditas dan solvabilitas. Oleh sebab itu, untuk penyehatan kinerja perusahaan, selain melakukan pemisahan pinjaman ADB dari keuangan PDAM Kab. Semarang, perlu dilakukan upaya-upaya penyehatan lainnya, seperti peningkatan efisiensi, pengurangan kebocoran air, serta melakukan pembayaran kembali hutang jangka panjang lainnya yang ditunda.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, karena di tengah-tengah kesibukan tugas sehari-hari, kami dapat menyelesaikan laporan ini dengan berbagai keterbatasan yang ada. Tidak berlebihan kiranya jika kami sampaikan ucapan terima kasih yang tiada terhingga kepada semua pihak, teman dan handai taulan yang telah memberikan bimbingan dan dukungan sepenuhnya hingga terselesaikannya penulisan laporan ini, khususnya kepada:

1. Bapak Direktur, beserta para staf pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro;
2. Bapak Drs. Sutopo, MS dan Bapak Drs. Arifin Sabeni, M.Com (Hons), Akt. selaku pembimbing;
3. Bapak PLH Direktur Utama PDAM Kab. Semarang beserta staf;
4. Para pengelola dan staf Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro;
5. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro, khususnya Angkatan VIII-Sore;
6. Kedua orang tua, istri dan keluarga;

Kami sadari masih banyak kekurangan dalam penulisan laporan ini. Untuk itu kami mohon maaf, sekaligus mohon saran dan kritik. Akhirnya, diharapkan laporan ini dapat bermanfaat.

Semarang, Maret 2000

PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan	7
1.4. Metodologi	8
1.5. Sistematika Penulisan	11
Bab II LANDASAN TEORI	12
2.1. Rasio Likuiditas	14
2.1.1. <i>Current Ratio</i> atau Rasio Lancar	15
2.1.2. Rasio Perputaran Piutang/Tagihan	16
2.2. Rasio Solvabilitas	16
2.2.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas	17
2.2.2. <i>Debt Coverage Ratio</i>	18
2.2.3. Rasio Pembayaran Bunga Terhadap Pendapatan Operasional	19
2.3. Rasio Profitabilitas	20
2.3.1. Rasio Keuntungan Penjualan	21

	Halaman
2.3.2. Rasio Pengembalian Aktiva	21
2.4. Rasio Efisiensi	22
2.4.1. <i>Working Ratio</i>	23
2.4.2. Rasio Pendapatan Operasional Terhadap Unit Terjual	23
2.4.3. Rasio Pengeluaran Operasional Terhadap Unit Terjual	24
2.4.4. Rasio Jumlah Karyawan Terhadap Pelanggan	25
2.4.5. Rasio Tingkat Kebocoran	25
Bab III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	27
3.1. Gambaran Umum	27
3.2. Kebijakan Umum	32
3.3. Tindak Lanjut Pananganan P3KT	35
3.4. Program Kerja	37
Bab IV ANALISIS DATA	39
4.1. Analisis Likuiditas	40
4.1.1. <i>Current Ratio</i> (Rasio Lancar)	40
4.1.2. Rasio Perputaran Piutang/Tagihan	41
4.2. Analisis Solvabilitas	43
4.2.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas	43
4.2.2. <i>Debt Coverage Ratio</i>	45
4.2.3. Rasio Pembayaran Bunga Terhadap Pendapatan Operasional	46
4.3. Analisis Profitabilitas	47

	Halaman
4.3.1. Rasio Keuntungan Penjualan	47
4.3.2. Rasio Pengembalian Aktiva	48
4.4. Analisis Efisiensi	50
4.4.1. <i>Working Ratio</i>	50
4.4.2. Rasio Pendapatan Operasional Per-M ³ Air Terjual	51
4.4.3. Rasio Pengeluaran Operasional Per-M ³ Air Terjual ...	52
4.4.4. Rasio Jumlah Karyawan Per-1000 Pelanggan	52
4.4.5. Rasio Tingkat Kebocoran Air	53
Bab V KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1. Kesimpulan	55
5.2. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	vii
LAMPIRAN-LAMPIRAN	viii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN	ix

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 3.1	: Jenis Sumber Air Baku PDAM Kab. Semarang	28
Tabel 3.2	: Jenis Sambungan Pelanggan PDAM Kab. Semarang ..	29
Tabel 3.3	: Data Jumlah Karyawan PDAM Kab. Semarang	30
Tabel 3.4	: Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM Kab. Semarang ..	31

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Perhitungan Kinerja Keuangan Semester I Tahun 1999 PDAM Kab. Semarang
- Lampiran II : Struktur Organisasi PDAM Kab. Semarang
- Lampiran III : Proyeksi Kebutuhan Air Bersih PDAM Kab. Semarang
- Lampiran IV : Data Grafik Produksi, Air Terjual dan Air Yang Hilang PDAM Kab. Semarang Tahun 1999
- Lampiran V : Data Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Kab. Semarang Tahun 1999
- Lampiran VI : Neraca PDAM Kab. Semarang Bulan Januari s/d Juni 1999
- Lampiran VII : Laba Rugi PDAM Kab. Semarang Bulan Januari s/d Juni 1999
- Lampiran VIII: Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 690.900-327 tentang Pedoman Penilaian dan Pemantauan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum

Bab I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Air minum sebagai salah satu kebutuhan dasar manusia senantiasa menjadi salah satu perhatian pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, untuk selalu dipenuhi ketersediaannya bagi masyarakat.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang, selanjutnya disingkat PDAM Kab. Semarang, sesungguhnya memiliki hak monopoli. Namun keunggulan hak monopoli tersebut kadang-kadang kurang dicermati oleh pemerintah daerah dan direksi untuk senantiasa meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga dapat diperoleh manfaat yang akan dinikmati oleh kedua belah pihak, yaitu produsen dan konsumen.

Secara teoritik, monopoli sesungguhnya memungkinkan perusahaan dengan mudah mengatur harga (dalam hal ini tarif). Namun dalam praktek, PDAM Kab. Semarang tidak dapat leluasa menetapkan tarif. Penetapan tarif harus mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) setempat.

PDAM Kab. Semarang sebagai perusahaan milik Pemerintah Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang, merupakan satu-satunya perusahaan yang memiliki kewenangan dalam penyediaan dan pelayanan air bersih di wilayah Kabupaten Semarang, khususnya di daerah perkotaan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1980, berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang Nomor

10 Tahun 1980. Pada awalnya para personil diisi para pegawai negeri sipil (PNS) dari unit-unit kerja pemerintah daerah, seperti dari Dinas Pekerjaan Umum (DPU) dan Sekretariat Wilayah Daerah (Setwilda). Sejak saat itu, PDAM Kab. Semarang juga mulai merekrut pegawai dari berbagai tingkatan pendidikan untuk diangkat sebagai karyawan perusahaan.

Sejak tahun 1990, posisi-posisi penting mulai diisi oleh pegawai-pegawai PDAM Kab. Semarang sendiri, kecuali untuk posisi Direktur Utama yang masih diisi oleh pejabat dari Pemerintah Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang. Kondisi perusahaan juga berjalan baik dan pelayanan air bersih mulai menunjukkan hasilnya. Pada tahun 1994, semua posisi, termasuk Direktur Utama, seluruhnya dipegang oleh pegawai/karyawan yang berasal dari PDAM Kab. Semarang sendiri.

Sampai dengan awal tahun 1999, jumlah pelanggan telah mencapai 19.652 sambungan rumah (SR), dengan produksi air sebanyak 497.702 M³ per-bulan (data bulan Januari 1999) untuk seluruh cakupan pelayanan yang meliputi 3 (tiga) cabang, yaitu Cabang Ungaran, Cabang Ambarawa dan Cabang Salatiga. Kondisi ini, dapat tercapai antara lain karena ekspansi pada tahun 1990/1991 dengan biaya pinjaman Rekening Pembangunan Daerah (RPD) Direktorat Dana Investasi (DDI) Departemen Keuangan sebesar Rp. 4,9 milyar.

Pada tahun 1994/1995 PDAM Kab. Semarang berupaya melakukan ekspansi lagi dengan total investasi yang direncanakan sebesar Rp. 39 milyar, termasuk dana pinjaman dari Bank Pembangunan Asia (*Asian Development Bank/ADB*) sebesar lebih dari Rp. 22 milyar, untuk menambah kapasitas produksi 500 liter/detik dan perluasan

cakupan pelayanan sebanyak 29.000 SR untuk kota Ungaran, Ambarawa, dan Klepu. Program yang dinamakan P3KT (Program Pengembangan Prasarana Kota Terpadu) sektor air bersih ini, sampai sekarang masih terhenti.

Pada pertengahan tahun 1998, atas desakan masyarakat seiring dengan berhembusnya era reformasi, direksi PDAM Kab. Semarang diganti seluruhnya (Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknik) dengan pelaksana harian direksi yang personilnya dari pemerintah daerah. Tugas utama pelaksana direksi adalah memperbaiki kinerja perusahaan tersebut dan melanjutkan proyek investasi P3KT.

Kondisi kinerja keuangan perusahaan yang demikian terpuruk serta citra yang kurang baik di masyarakat tersebut disebabkan antara lain oleh ekspansi yang *over estimate* dan beberapa penyimpangan lainnya di dalam pengelolaan perusahaan. Pendek kata, terjadi mis-manajemen dalam pengelolaan PDAM Kab. Semarang. Sementara itu, pelayanan kepada masyarakat, khususnya pelanggan tidak boleh terhenti, bahkan harus ditingkatkan mengingat di beberapa wilayah pelayanan sudah dalam kondisi kritis karena terbatasnya pasokan air dibandingkan dengan jumlah pelanggan yang harus disuplai. Hal ini antara lain disebabkan karena sarana dan prasarana produksi yang memerlukan perbaikan dan bahkan penggantian.

Di satu pihak, keinginan untuk menambah kapasitas produksi sudah dirasakan mendesak, namun di pihak lain, kondisi keuangan perusahaan sangat terbatas, apalagi beban investasi jangka panjang, khususnya ADB, menjadi persoalan tersendiri yang harus segera dipecahkan. Desakan masyarakat yang mendambakan pelayanan air bersih memaksa direksi untuk tetap mengupayakan penambahan jangkauan pelayanan air

bersihnya dengan tetap memperhatikan kondisi keuangan perusahaan. Keadaan perekonomian masyarakat yang sedang sulit juga menyebabkan upaya menaikkan tarif air minum untuk sementara tidak dapat dilakukan, setidaknya untuk satu atau dua tahun ke depan.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagai produsen monopolis sesungguhnya PDAM Kab. Semarang mampu meraup keuntungan besar. Namun sebagai badan usaha yang juga mengemban misi sosial, maka penetapan tarif harus memperhatikan kepentingan masyarakat banyak. Oleh karena itu, dalam penetapan tarif, harus disetujui oleh DPRD Tingkat II.

Dengan kondisi sosial ekonomi saat ini, rasanya sulit untuk menaikkan tarif untuk satu sampai dua tahun ke depan. Oleh karenanya, langkah-langkah yang masih memungkinkan untuk meraih laba adalah dengan efisiensi, antara lain dengan meminimalkan biaya dan mengurangi tingkat kebocoran air. Dengan kata lain, perlu dilakukan restrukturisasi-finansial, mengingat PDAM Kab. Semarang mempunyai kewajiban membayar cicilan pokok dan bunga atas pinjaman dari Departemen Keuangan (RPD) dan juga pinjaman dari ADB yang telah terserap sebagian dalam bentuk barang-barang *mechanical electrical* dan *accessories* senilai Rp. 11,3 milyar (dari total pinjaman yang direncanakan sekitar Rp. 22 milyar).

Kondisi tersebut semakin diperparah dengan macetnya proyek tersebut (P3KT), karena PDAM Kab. Semarang ternyata tidak dapat menyediakan dana pendamping sesuai komitmen, yaitu sebesar Rp. 9 milyar. Otomatis, barang-barang berupa yang

telah dibeli dengan pinjaman ADB tidak dapat dipasang sampai saat ini.

Posisi kewajiban pengembalian pinjaman ADB per-Januari 1999 adalah lebih dari Rp. 14,3 milyar (termasuk *commitment charge*, bunga dan denda). Sementara, beban hutang sebelumnya (RPD) yang belum selesai (direncanakan selesai tahun 2005) adalah sebesar Rp. 5,1 milyar lebih (termasuk bunga). Total hutang jangka panjang (RPD dan ADB) menjadi sangat besar, lebih dari Rp. 19 milyar.

Pada bulan Januari 1999 total pendapatan perusahaan tercatat sebesar Rp. 414 juta lebih dan pengeluaran sekitar Rp. 256 juta, serta laba bersih sebelum pajak sekitar Rp. 158 juta. Posisi saldo kas pada bulan Januari 1999 tercatat Rp. 2,5 milyar. Kondisi ini tentu sangat tidak mencukupi untuk menyediakan dana pendamping PDAM guna merealisasikan investasi proyek P3KT sesuai dengan komitmen yang telah disepakati sebelumnya, sebesar Rp. 9 milyar.

Data bulan Januari 1999 menunjukkan bahwa air yang terjual sebanyak 280.189 M³ per-bulan. Dengan produksi air pada periode tersebut sebanyak 497.702 M³ per-bulan berarti air yang terbuang percuma sangat besar, yaitu 218.725 M³ per-bulan, atau tingkat kebocoran sekitar 44%. Tingkat kebocoran ini sudah menurun dibandingkan dengan bulan Juni 1998 (sebesar 52,93%), namun masih jauh dari tingkat kebocoran yang ditoleransi, yaitu sebesar 20%. Tingginya tingkat kebocoran air tidak hanya disebabkan oleh masalah teknis semata, seperti sudah tuanya pipa-pipa transmisi dan distribusi serta kondisi sumber-sumber air yang kurang terawat, tetapi juga disebabkan oleh adanya pencurian air serta kemungkinan pula pembacaan *water meter* yang tidak akurat.

Kondisi sumber daya manusia PDAM Kab. Semarang sangat terbatas. Hal tersebut tercermin dari struktur tingkat pendidikan personilnya. Jumlah personil PDAM Kab. Semarang seluruhnya sebanyak 147 personil, terdiri dari sarjana/S-1 15 orang (10,20%), sarjana muda/D-III/S-0 11 orang (7,48%), SLTA 74 orang (50,34%), SLTP 21 orang (14,29%), dan SD sebanyak 26 orang (17,69%).

Selain masalah-masalah di atas, masalah pertanggungjawaban pengelolaan perusahaan (akuntabilitas) juga belum berjalan sebagaimana mestinya. Badan pengawas PDAM Kab. Semarang yang diketuai Bupati Kepala Daerah Tingkat II dengan anggota beberapa pejabat pemerintah daerah yang lain, memberikan implikasi psikologis yang kurang menguntungkan bagi direksi dalam pengelolaan perusahaan. Keputusan-keputusan direksi yang memerlukan pengesahan badan pengawas, sering terhambat oleh kendala-kendala maupun budaya birokrasi yang ada pada saat itu. Oleh karena itu, pengawasan pengelolaan perusahaan maupun penilaian tingkat kesehatan perusahaan, kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

Berdasarkan kondisi yang ada tersebut di atas, permasalahan pokok yang dihadapi oleh PDAM Kab. Semarang adalah tingginya beban pinjaman jangka panjang ADB, apalagi investasi proyek dari pinjaman ADB tersebut belum dapat direalisasikan. Permasalahan yang lain adalah efisiensi yang belum memadai, sebagaimana terlihat pada tingkat kebocoran air yang tinggi dan penjualan air yang masih rendah. Permasalahan tersebut tentunya akan mempengaruhi tingkat kesehatan perusahaan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan

Telah diuraikan sebelumnya bahwa PDAM Kab. Semarang sedang mengalami permasalahan mengenai tingkat kesehatan, sejalan dengan perkembangan internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan antara lain masalah keuangan, produksi, dan pemasaran. Sedangkan faktor eksternal dalam hal ini adalah yang berkaitan dengan pinjaman jangka panjang PDAM Kab. Semarang, khususnya yang menyangkut dampak pinjaman ADB.

Berkaitan dengan hal-hal di atas, agar perusahaan dapat berjalan aman, maka perlu dilakukan suatu penelitian evaluasi kinerja dengan menggunakan kaidah teoritik dan kaidah normatif yang berlaku bagi PDAM di seluruh Indonesia.

Tujuan penulisan laporan internship adalah:

- a. Mengetahui sejauh mana pengaruh pinjaman ADB terhadap kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang.
- b. Menilai tingkat kesehatan PDAM Kab. Semarang akibat adanya pinjaman jangka panjang dari ADB.
- c. Memberikan gambaran sesungguhnya tentang kondisi dan kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang.

Adapun kegunaan dan implikasi strategis yang diharapkan adalah:

- a. Memberikan solusi pemecahan masalah yang dihadapi oleh PDAM Kab. Semarang.

- b. Pertimbangan untuk langkah-langkah penyehatan perusahaan di masa mendatang, khususnya tentang bagaimana menyikapi beban hutang jangka panjang yang berasal dari dana pinjaman ADB.
- c. Bahan masukan bagi PDAM-PDAM yang akan melakukan investasi dengan dana pinjaman dalam jumlah yang besar.

1.4. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, dengan fokus melakukan pengkajian kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang, yang meliputi 4 (empat) kajian, yakni kajian tentang likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi.

Data yang digunakan adalah data-data dari laporan perusahaan selama semester pertama tahun 1999. Data-data yang dianggap relevan antara lain meliputi:

- a. Laporan Neraca;
- b. Laporan Laba Rugi;
- c. Jumlah air yang terjual;
- d. Jumlah karyawan perusahaan;
- e. Jumlah pelanggan;
- f. Jumlah produksi air;
- g. Data-data lain yang sekiranya masih diperlukan.

Berdasarkan data-data tersebut, dihitung indikator-indikator kinerja keuangan dengan menggunakan alat analisis sesuai kaidah-kaidah teoritik, dikombinasikan

dengan pedoman standar yang diberlakukan pemerintah untuk menilai tingkat kesehatan PDAM di seluruh Indonesia, yaitu Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 690.900-327 tanggal 10 Mei 1994 tentang Pedoman Penilaian dan Pemantauan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum.

Tolok ukur yang digunakan adalah:

- a. Rasio Likuiditas, yang meliputi:
 - *Current Ratio*;
 - Rasio Perputaran Piutang/Tagihan.
- b. Rasio Solvabilitas, terdiri dari:
 - Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas;
 - *Debt Coverage Ratio*;
 - Rasio Pembayaran Bunga Terhadap Pendapatan Operasional.
- c. Rasio Profitabilitas, terdiri dari:
 - Rasio Keuntungan Penjualan;
 - Rasio Pengembalian Aktiva.
- d. Rasio Efisiensi, meliputi:
 - *Working Ratio*;
 - Rasio Pendapatan Operasional Per-M³ Air Terjual;
 - Rasio Pengeluaran Operasional Per-M³ Air Terjual;
 - Rasio Jumlah Karyawan Per-1000 Pelanggan;
 - Rasio Tingkat Kebocoran Air.

Hasil perhitungan masing-masing indikator dari keempat tolok ukur tersebut diberi nilai/skor antara 1 (satu) s/d 4 (empat), berdasarkan pedoman yang ditentukan (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994). Kemudian skor masing-masing indikator dijumlah seluruhnya. Jumlah total inilah yang akan memberikan gambaran kesehatan PDAM Kab. Semarang selama 6 (enam) bulan pertama tahun 1999. Hasil ini kemudian dibandingkan dengan standar kategori tingkat kesehatan PDAM sebagaimana yang ada dalam Kepmendagri Nomor 690.900-327, yaitu:

- a. Sehat sekali dengan nilai 41 - 43.
- b. Sehat dengan nilai 31 - 40.
- c. Kurang sehat dengan nilai 21 - 30.
- d. Tidak sehat dengan nilai 12 - 20.

Perhitungan tingkat kesehatan PDAM Kab. Semarang dilakukan untuk 2 (dua) kondisi. Pertama, kondisi dengan memperhitungkan/termasuk pinjaman ADB (*included ADB*), dan kedua, kondisi tanpa memperhitungkan pinjaman ADB (*excluded ADB*). Perhitungan dengan 2 (dua) kondisi ini bertujuan untuk melihat pengaruh pinjaman ADB terhadap tingkat kesehatan PDAM Kab. Semarang.

Langkah selanjutnya, setelah diperoleh tingkat kesehatannya adalah mencari penyebab sekaligus saran solusi pemecahannya. Untuk mencari penyebab, selain dari perhitungan tingkat kesehatan di atas serta data-data lain yang diterbitkan perusahaan, juga dilakukan wawancara dengan *key person* yang bersangkutan dan sangat berkepentingan dengan persoalan ini, yakni pelaksana harian (PLH) Direktur Utama

PDAM Kab. Semarang. Wawancara ini dimaksudkan untuk mengetahui kebijaksanaan, langkah-langkah, serta program kerja dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan manajemen dan pengelolaan PDAM Kab. Semarang.

1.5. Sistematika Penulisan

Hasil penelitian dalam laporan internship ini disusun dalam 5 (lima) bab. Bab I berisi tentang pendahuluan yang mencakup uraian tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan, metodologi, dan sistematika penulisan.

Bab II menguraikan tentang landasan teori meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio efisiensi.

Bab III berisi uraian tentang gambaran umum perusahaan, yang berisi uraian tentang gambaran umum, kebijakan umum, tindak lanjut penanganan P3KT, dan program kerja.

Bab IV adalah analisis data yang meliputi kajian tentang analisis likuiditas, analisis solvabilitas, analisis profitabilitas, dan analisis efisiensi.

Bab V merupakan bab terakhir, yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran.

Bab II

LANDASAN TEORI

Analisis keuangan (*financial analysis*) merupakan proses untuk menentukan karakteristik-karakteristik dan operasional keuangan yang signifikan dari suatu perusahaan dengan menggunakan data-data yang ada dalam laporan keuangan. Seorang penganalisis berusaha mengukur likuiditas, profitabilitas, dan indikasi-indikasi lain suatu perusahaan untuk mengetahui bahwa perusahaan dijalankan secara rasional dan benar (John J. Hampton, 1990).

Menurut S. Munawir (1986), analisis hubungan dari berbagai pos dalam suatu laporan keuangan merupakan dasar untuk menginterpretasikan kondisi keuangan dan hasil operasi suatu perusahaan. Lane K. Anderson dan Harold M. Sollenberger (1992) menyatakan bahwa analisis kinerja keuangan ibarat menggambar suatu lukisan. Diingatkan pula bahwa kondisi keuangan suatu perusahaan tidak dapat ditangkap hanya dengan menganalisis seperangkat laporan-laporan keuangan atau rasio-rasio keuangan.

Rasio-rasio keuangan diklasifikasikan dalam beberapa macam kategori/golongan, tergantung kepada tujuan penganalisis. Penggolongan rasio-rasio keuangan menurut John J. Hampton (1990, h. 101) adalah sebagai berikut:

- a. Rasio-rasio likuiditas (*liquidity ratios*); untuk menguji kecukupan pendanaan perusahaan, kemampuan perusahaan dalam pembayaran hutang-hutangnya, dan kemampuan perusahaan memenuhi seluruh kewajiban yang jatuh tempo.

- b. Rasio-rasio profitabilitas (*profitability ratios*); untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam aktivitasnya dan bagaimana kemampuannya dalam menghasilkan keuntungan (laba).
- c. Rasio-rasio kepemilikan (*ownership ratios*); hal ini berkaitan secara langsung atau tidak langsung dengan likuiditas dan profitabilitas, yang membantu pemilik modal dalam evaluasi perusahaan dan kebijakan-kebijakannya yang mempengaruhi harga saham dan nilai perusahaan.

Ada beberapa penulis yang menggunakan istilah-istilah lain dalam penggolongan rasio berdasarkan sumber datanya, misalnya Heckert dan Wilson dalam bukunya *Controllershship (The Ronald Press Company, second edition, p. 47)* memberikan penggolongan antara lain : (1) *financial ratio* dalam arti angka-angka rasio yang datanya diambil dari neraca, (2) *financial-operating ratio*, rasio-rasio yang datanya diambil dari neraca dan laporan laba rugi, (3) *operating ratio*, rasio-rasio yang datanya berasal dari laporan laba rugi, dan (4) *miscellaneous ratio* adalah angka-angka rasio yang datanya diambil dari berbagai sumber, seperti neraca, laporan laba rugi, laporan laba yang ditahan atau laporan perubahan modal dan lain sebagainya (S. Munawir, 1986, h. 68).

Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) membagi klasifikasi penilaian kinerja keuangan dalam 3 (tiga) tolok ukur: struktur hutang, efisiensi, dan keuntungan, yang masing-masing terbagi dalam beberapa indikator penilaian.

Dalam analisis ini, digunakan indikator-indikator penilaian sesuai yang tercantum di dalam Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), namun dengan penggolongan rasio keuangan yang telah disesuaikan, sebagai berikut: (1) rasio likuiditas, (2) rasio solvabilitas, (3) rasio profitabilitas, dan (4) rasio efisiensi.

2.1. Rasio Likuiditas

Likuiditas adalah suatu tingkat di mana suatu aktiva (aset) dapat diubah ke dalam bentuk mata uang untuk digunakan sebagai suatu alat pembayaran. Rasio likuiditas suatu perusahaan memberikan ukuran/gambaran kemampuan keuangan perusahaan tersebut dalam memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek dan yang jatuh tempo (John J. Hampton, 1990).

Pertanyaan kunci dalam masalah likuiditas adalah:

What liquid assets are available or accessible to meet demands for cash from expected and unexpected sources?

(Lane K. Anderson dan Harold M. Sollenberger, 1992, h. 858).

Rasio keuangan yang banyak digunakan untuk mengukur tingkat likuiditas sebuah perusahaan ialah rasio lancar (*current ratio*), rasio uji cair (*quick ratio* atau *acid-test ratio*), lama penagihan rata-rata (*average collection period*), perputaran piutang (*receivable turnover*), dan perputaran modal kerja (*net working capital turnover*).

Indikator-indikator rasio likuiditas yang digunakan dalam Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) meliputi *current ratio* dan rasio perputaran piutang/tagihan.

2.1.1. *Current Ratio* atau Rasio Lancar

Rasio keuangan yang paling disebut-sebut sebagai tolok ukur likuiditas sebuah perusahaan ialah *current ratio* (rasio lancar). Rasio lancar merupakan perbandingan antara nilai aktiva lancar dengan nilai pasiva lancar. Aktiva lancar menggambarkan seluruh aktiva yang benar-benar bisa digunakan untuk membayar semua hutang yang harus dibayar dan diasumsikan semua hutang lancar benar-benar harus dibayar (Dwi Prastowo D, 1995, h. 57).

Rumusnya adalah (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994):

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Pasiva Lancar}}$$

Current ratio sangat berguna untuk mengukur likuiditas perusahaan, namun dapat menjebak. *Current ratio* yang tinggi dapat disebabkan adanya piutang yang tidak tertagih atau persediaan yang tidak terjual, yang tentunya tidak dapat digunakan secara cepat untuk membayar hutang. Untuk menguji apakah alat bayar benar-benar likuid, maka alat bayar yang kurang atau tidak likuid harus dikeluarkan dari total aktiva lancar (Dwi Prastowo D, 1995).

PDAM dinilai likuid jika *current ratio* di atas 2 (dua), tetapi jika di bawah 1 (satu), dinilai tidak likuid (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

2.1.2. Rasio Perputaran Piutang/Tagihan

Sebagai alat pembayaran, piutang dagang juga harus diuji likuiditasnya, antara lain dengan menghitung rasio perputaran piutang dan jumlah hari piutang. Rasio perputaran piutang biasanya digunakan dalam hubungannya dengan analisis terhadap modal kerja, karena memberikan ukuran kasar tentang seberapa cepat piutang perusahaan berputar menjadi kas (Dwi Prastowo D, 1995).

Menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), rumus perputaran piutang adalah:

$$\text{Rasio Perputaran Piutang} = \frac{\text{Jml. Piutang}}{\text{Jml. Penjualan/Hari}}$$

Menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), perputaran piutang (dalam hari) suatu PDAM dianggap baik jika angka rasionya di bawah 90, dan dianggap tidak baik jika angka rasionya di atas 211.

2.2. Rasio Solvabilitas

Yang dimaksud dengan solvabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka penjangnya. Bagi kreditor jangka panjang, mereka lebih menaruh perhatian pada solvabilitas dibanding likuiditas. Rasio ini merupakan ukuran tingkat proteksi bagi kreditor jangka panjang (Dwi Prastowo D, 1995, h. 54).

Jika perusahaan memiliki masalah dengan likuiditas, tetapi jika memiliki posisi modal yang kuat, maka dapat dengan mudah meminjam dana untuk mengatasi masalah likuiditasnya. Sebaliknya, suatu perusahaan yang memiliki kelemahan dalam posisi modal, akan memaksa perusahaan tersebut untuk tetap likuid guna menghindari kemungkinan timbulnya masalah-masalah likuiditas. Suatu perusahaan yang memiliki masalah baik kelemahan likuiditas maupun kelemahan modal, akan menghadapi persoalan besar dalam keuangan perusahaannya (Lane K. Anderson dan Harold M. Sollenberger, 1992, h. 862).

Kondisi keuangan suatu perusahaan yang baik dalam jangka pendek tidak menjamin kondisi keuangan yang baik juga dalam jangka panjang. Hal-hal yang menguntungkan dalam jangka pendek dengan mudah dapat digoyahkan dengan pos-pos jangka panjang (S. Munawir, 1986, h. 81).

Indikator-indikator penilaian kinerja keuangan PDAM yang termasuk dalam tolok ukur analisis solvabilitas adalah rasio hutang jangka panjang terhadap modal kerja/ekuitas, debt coverage ratio, dan rasio pembayaran bunga terhadap pendapatan operasional (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

2.2.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Modal/Ekuitas

Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio ini adalah jumlah hutang jangka panjang dibagi seluruh permodalan/ekuitas (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

Rasio ini dimaksudkan untuk menilai keseimbangan antara dua sumber pendanaan yang digunakan untuk pembiayaan asset perusahaan, yaitu modal dan hutang, sehingga dapat dilihat tingkat resiko tak tertagihnya/tak terbayarnya hutang. Istilah umum yang digunakan adalah *debt to equity ratio*, yang merupakan perbandingan antara total hutang dengan total modal (Dwi Prastowo D, 1995).

Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio ini sesuai dengan Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), adalah:

$$\text{Rasio Htg. Jangka Panjang Thd. Ekuitas} = \frac{\text{Jml. Hutang Jangka Panjang}}{\text{Seluruh Permodalan}}$$

Berdasarkan Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), jika angka rasio ini lebih kecil dari 30%, kemampuan PDAM dinilai memiliki kemampuan modal yang baik, sebaliknya jika rasionya lebih besar dari 70%, kemampuan modal PDAM dinilai kurang baik.

2.2.2. *Debt Coverage Ratio*

Debt coverage ratio (DCR) merupakan rasio pendapatan operasional bersih terhadap angsuran pokok dan bunga pinjaman yang jatuh tempo. Tujuan rasio ini untuk mengetahui sejauh mana pendapatan dari investasi yang dibiayai dana pinjaman dapat memenuhi kewajiban yang terkait dengan penarikan pinjaman tersebut. Semakin besar nilai rasio ini (di atas 3,3), semakin baik.

kemampuan perusahaan tersebut dalam memenuhi kewajiban pinjamannya, demikian sebaliknya (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

Menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), rumus yang digunakan dalam menghitung *debt coverage ratio* adalah:

$$\text{Debt Coverage Ratio} = \frac{\text{Jml. Pendapatan Operasional Bersih}}{\text{Bunga} + \text{Angsuran Pokok Pinjaman}}$$

2.2.3. Rasio Pembayaran Bunga Thd. Pendapatan Operasional

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban membayar beban bunga pinjaman yang belum jatuh tempo. Sebagai pembandingnya adalah pendapatan operasional yang diperoleh perusahaan (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio ini adalah:

$$\text{Rasio Pembayaran Bunga Thd Pendapatan Op.} = \frac{\text{Bunga}}{\text{Pendapatan Op.}}$$

Menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), jika hasil penghitungan rasio ini menghasilkan angka di atas 20%, kemampuan PDAM menutup bunga dari pendapatan operasionalnya dianggap kurang baik. Penilaian baik diberikan jika angka rasio ini di bawah 10%.

2.3. Rasio Profitabilitas

Dalam analisis profitabilitas suatu perusahaan, pada dasarnya terdapat 2 (dua) macam rasio-rasio profitabilitas yang perlu dianalisis, terdiri dari (John J. Hampton, 1990, h. 108):

- a. Ukuran profit dalam hubungannya dengan penjualan.

Merupakan ukuran seberapa besar perusahaan mampu menghasilkan profit dari setiap unit penjualan. Jika kemampuannya lemah, perusahaan akan sulit memenuhi biaya-biaya tetap dan pengeluaran-pengeluaran lainnya serta kurang mampu menghasilkan pendapatan bagi pemilik/pemegang saham.

- b. Ukuran profit dalam hubungannya dengan aset.

Profit dihitung dan dibandingkan dengan modal yang diinvestasikan oleh pemilik atau kreditor. Jika perusahaan tidak dapat menghasilkan keuntungan yang memadai dari asetnya, berarti perusahaan tersebut kurang mampu mengelola aset-asetnya secara benar.

Suad Husnan (1997), menyatakan bahwa rasio-rasio profitabilitas dimaksudkan untuk mengukur efisiensi penggunaan aktiva (atau sekelompok aktiva) perusahaan, yang dikaitkan dengan penjualan yang berhasil diciptakan.

Indikator penilaian kinerja keuangan PDAM (Kepmendagri Nomor: 690.900-327, 1994) yang termasuk dalam tolok ukur rasio profitabilitas ini meliputi rasio keuntungan penjualan dan rasio pengembalian aktiva.

2.3.1. Rasio Keuntungan Penjualan

Rasio keuntungan penjualan disebut pula rasio laba bersih terhadap penjualan (*net profit margin*), sebagai ukuran rupiah laba yang dihasilkan oleh setiap rupiah penjualan. Rasio ini juga merupakan ukuran seluruh efisiensi, baik produksi, administrasi, pemasaran, pendanaan, penentuan harga maupun manajemen pajak (Dwi Prastowo D, 1995, h. 69).

Rumus yang digunakan untuk rasio keuntungan penjualan adalah (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994):

$$\text{Rasio Keuntungan Penjualan} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Operasional}}$$

Pendapatan operasional adalah pendapatan yang diperoleh dari penjualan air dan non air. Rasio keuntungan penjualan yang semakin besar akan semakin baik. Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) memberikan pedoman angka rasio ini minimal 20% untuk penilaian baik, dan jika angka rasio ini di bawah 10%, keuntungan penjualan PDAM dinilai tidak baik.

2.3.2. Rasio Pengembalian Aktiva

Rasio pengembalian aktiva disebut pula rentabilitas ekonomi. Rasio ini mengukur kemampuan aktiva perusahaan dalam menghasilkan laba dari operasional perusahaan. Karena hasil operasi yang akan diukur, digunakan laba sebelum bunga dan pajak (Suad Husnan, 1997).

Istilah lain yang dipakai untuk rasio pengembalian aktiva adalah rasio pemanfaatan aktiva (*assets utilization ratio*), yaitu ukuran aktivitas aktiva dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan penjualan melalui penggunaan aktiva tersebut (Dwi Prastowo D, 1995).

Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio pengembalian aktiva menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) adalah:

$$\text{Rasio Pengembalian Aktiva} = \frac{\text{Pendapatan Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}}$$

2.4. Rasio Efisiensi

Tolok ukur ini biasanya digunakan untuk menilai seberapa baik perusahaan dalam mengalokasikan sumber dayanya. Pada dasarnya, efisiensi merupakan hubungan antara input dan output barang dan jasa, baik secara fisik maupun biaya. Dengan rasio-rasio ini dapat dinilai pula tingkat produktivitas perusahaan dalam operasionalnya (Christopher Pass, Bryan Lowes dan Lesley Davis, Kamus Lengkap Ekonomi, 1997).

Indikator penilaian kinerja PDAM (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994) yang termasuk dalam tolok ukur rasio efisiensi ini adalah *working ratio*, rasio pendapatan operasional terhadap unit terjual, rasio pengeluaran operasional terhadap unit terjual, rasio jumlah karyawan terhadap jumlah pelanggan, dan rasio tingkat kebocoran.

2.4.1. *Working Ratio*

Rasio ini menunjukkan kemampuan likuiditas dan efisiensi perusahaan untuk memenuhi pengeluaran-pengeluaran operasional sehari-hari dari pendapatan operasional yang diperoleh (John J. Hampton, 1990).

Semakin kecil *working ratio*, perusahaan dinilai memiliki kemampuan yang lebih baik. Menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994), PDAM dinilai memiliki *working ratio* yang baik jika nilai *working ratio*-nya di bawah 50%, sebaliknya, jika *working ratio* di atas 70%, PDAM dinilai tidak baik *working ratio*-nya.

Adapun rumusnya adalah (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994):

$$\text{Working Ratio} = \frac{\text{Pengeluaran Operasional Sebelum Penyusutan}}{\text{Pendapatan Operasional}}$$

2.4.2. *Rasio Pendapatan Operasional Terhadap Unit Terjual*

Rasio ini untuk mengukur efisiensi pendapatan operasional perusahaan terhadap jumlah produk yang terjual, yang dinyatakan sebagai perbandingan antara jumlah harga jual total produk terhadap banyaknya unit yang terjual. Rasio ini disebut juga kontribusi produk terhadap pendapatan (Terry Gasking, 1993). Semakin besar rasio ini, perusahaan dinilai lebih efisien.

Rumus rasio ini menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) adalah:

$$\text{Rasio Pend. Op. Thd. Unit Terjual} = \frac{\text{Pendapatan Operasional}}{\text{Jumlah M}^3 \text{ Air Terjual}}$$

Jika nilai rasio ini di atas 400, kontribusi penjualan air terhadap pendapatan operasional PDAM dinilai baik, sebaliknya akan dinilai tidak baik jika nilai rasio ini di bawah 200 (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

2.4.3. Rasio Pengeluaran Operasional Terhadap Unit Terjual

Rasio ini untuk mengukur efisiensi biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan setiap unit produk yang dapat terjual, atau mengukur kontribusi unit yang terjual terhadap pengeluaran operasional perusahaan (Terry Gasking, 1993). Semakin kecil rasio ini perusahaan dinilai efisien dalam menjalankan operasionalnya.

Rumus yang digunakan adalah (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994):

$$\text{Rasio Pengel. Op. Thd. Unit Terjual} = \frac{\text{Pengeluaran Operasional}}{\text{Jumlah M}^3 \text{ Air Terjual}}$$

Untuk PDAM, nilai rasio yang dianggap baik adalah di bawah 200 dan dianggap buruk jika nilainya di atas 400 (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

2.4.4. Rasio Jumlah Karyawan Terhadap Pelanggan

Rasio ini untuk memperlihatkan kemampuan personil perusahaan dalam melayani seluruh pelanggan. Mengukurnya dengan membandingkan (rasio) antara jumlah karyawan perusahaan terhadap jumlah pelanggan yang dilayani.

Untuk penilaian PDAM, nilai yang dianggap baik dan efisien jika nilai rasio ini di bawah 10, dan dianggap kurang efisien jika nilainya di atas 15 (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio ini menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) adalah:

$$\text{Rasio Jml. Karyawan Thd. Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}/1000}$$

2.4.5. Rasio Tingkat Kebocoran

Indikator ini penting untuk mengukur tingkat efisiensi distribusi dan penjualan air suatu PDAM. Semakin tinggi tingkat kebocoran/tingkat kehilangan air, berarti sistem transmisi, distribusi dan penjualan air tidak efisien (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

Rumus yang digunakan untuk mengukur rasio ini adalah (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994):

$$\text{Rasio Tingkat Kebocoran} = \frac{\text{Jml M}^3 \text{ Diproduksi} - \text{Jml M}^3 \text{ Terjual}}{\text{Jml M}^3 \text{ Diproduksi}}$$

Tingkat kebocoran air yang dianggap baik adalah di bawah 20%. Jika tingkat kebocoran air di atas 40%, PDAM dinilai belum efisien dalam distribusi dan penjualan airnya (Kepmendagri Nomor 690.900-327, 1994).

Bab III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Gambaran Umum

PDAM Kab. Semarang adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang didirikan berdasarkan Perda Kabupaten Dati II Semarang Nomor 10 Tahun 1980, dengan tujuan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah dan sebagai sarana pengembangan usaha dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program penyediaan air bersih yang merata, tersebar di wilayah Kabupaten Dati II Semarang, baik di perkotaan maupun di pedesaan.

PDAM Kab. Semarang saat ini menangani pelayanan air bersih untuk masyarakat kategori perkotaan di 2 (dua) lokasi, dan kategori ibukota kecamatan (IKK) di 11 (sebelas) lokasi. Selain itu, menangani pula masyarakat di wilayah perbatasan Kabupaten Semarang dengan Kotamadya Salatiga.

Kapasitas produksi terpasang semula sebesar 376,5 Lt/dt, namun pada saat ini menurun menjadi 335 Lt/dt, karena adanya 2 (dua) sumber mata air yang diminta/ ditutup oleh masyarakat untuk mencukupi kebutuhan air untuk pertanian di sekitar mata air tersebut. Adapun jenis sumber air baku yang dikelola perusahaan pada saat ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 di halaman berikut.

Tabel 3.1: Jenis Sumber Air Baku PDAM Kab. Semarang

No.	Jenis Sumber Air Baku	Jml (Unit)	Kapasitas		Keterangan
			Terpasang (Lt/dt)	Terpakai (Lt/dt)	
1.	Mata air gravitasi	17	196,50	135,80	2 unit diminta warga 1 unit dibangun pada bulan Februari 1999
2.	Mata air pompa	5	72,50	60,80	
3.	Sumur dalam	6	56,00	48,50	
4.	Tapping dari PDAM Kodya Semarang	1	10,00	7,50	
J u m l a h		29	335,00	252,60	

Sumber: PDAM Kab. Semarang.

Jumlah pelanggan aktif s/d bulan Juli 1999 sebanyak 20.097 unit sambungan. Jenis sambungan terbanyak adalah rumah tangga A sebanyak 17.974 unit sambungan (89,45%), sedangkan jenis sambungan yang terkecil adalah industri besar sebanyak 3 unit sambungan (0,01%). Rincian selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.2 di halaman berikut.

Tabel 3.2: Jenis Sambungan Pelanggan PDAM Kab. Semarang

No.	Jenis Sambungan	Jumlah (Unit)	Prosentase (%)
1.	Sosial Umum	82	0,40
2.	Sosial khusus	442	2,20
3.	Rumah tangga A	17.974	89,45
4.	Rumah tangga B	307	1,53
5.	Instansi	152	0,76
6.	Niaga kecil	683	3,40
7.	Niaga besar	15	0,07
8.	Industri kecil	9	0,04
9.	Industri besar	3	0,01
10.	Hankam	430	2,14
J u m l a h		20.097	100,00

Sumber: PDAM Kab. Semarang.

Mengingat cakupan penanganan dan pelayanan air bersih yang terpencar-pencar dan cukup berjauhan antara satu wilayah pelayanan dengan wilayah pelayanan lainnya, maka dalam PDAM Kab. Semarang dalam operasionalnya dibagi menjadi 3 (tiga)

cabang di bawah kendali kantor pusat yang berlokasi di ibukota kabupaten, yaitu Ungaran. Adapun cabang-cabang tersebut adalah Cabang Ungaran, Cabang Ambarawa, dan Cabang Salatiga.

Dalam operasionalnya, PDAM Kab. Semarang ditangani oleh karyawan sebanyak 147 personil, di mana sebagian besar (59 orang) berada di Kantor Pusat, dan selebihnya berada di kantor-kantor cabang (termasuk penjaga-penjaga sumber air, operator genset dan pompa, dan lain-lain).

Tabel 3.3: Data Jumlah Karyawan PDAM Kab. Semarang

No.	Unit Kerja	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	Kantor Pusat	58	39,45
2.	Kantor Cabang Ungaran	37	25,17
3.	Kantor Cabang Ambarawa	26	17,69
4.	Kantor Cabang Salatiga	26	17,69
J u m l a h		147	100,00

Sumber: PDAM Kab. Semarang.

Dipandang dari struktur tingkat pendidikan, kualitas sumber daya manusia PDAM Kab. Semarang masih kurang memadai. Sebagian besar karyawan, lebih dari 80%, berpendidikan di bawah SLTA. Sedangkan karyawan yang berpendidikan

setingkat sarjana muda (S-0 dan D-III) hanya 7,48% dan setingkat sarjana hanya 10,20%. Data selengkapnya tentang tingkat pendidikan karyawan PDAM Kab. Semarang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.4: Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM Kab. Semarang.

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	Sekolah Dasar	26	17,69
2.	SLTP	21	14,29
3.	SLTA	74	50,34
4.	Sarjana Muda/D-III/S-0	11	7,48
5.	Sarjana/S-1	15	10,20
J u m l a h		147	100,00

Sumber: PDAM Kab. Semarang.

Struktur organisasi PDAM Kab. Semarang ditetapkan dengan Keputusan Bupati KDH Tingkat II Semarang Nomor 690/1023/1998 tanggal 28 Juli 1998. Gambaran lengkap tentang susunan dan struktur organisasi PDAM Kab. Semarang dapat dilihat pada Lampiran II.

3.2. Kebijakan Umum

Sesuai Surat Keputusan Bupati KDH Tingkat II Semarang Nomor: 690/07330/1998 tanggal 8 Juni 1998 tentang Penunjukkan Pelaksana Harian (PLH) Anggota Direksi PDAM Kab. Dati II Semarang, PLH Direksi diberi tugas:

- a. Menjalankan pimpinan PDAM sehari-hari berdasarkan kebijaksanaan umum yang digariskan oleh Bupati KDH Tingkat II Semarang dan Badan Pengawas, dengan mengikuti peraturan tata tertib serta tata kerja yang sudah ditetapkan serta memperhatikan ketentuan undang-undang yang berlaku.
- b. Meneruskan pelaksanaan Proyek P3KT Sektor Air Bersih di Kabupaten Dati II Semarang.
- c. Di dalam melaksanakan tugasnya PLH Direksi bertanggung jawab kepada Bupati KDH Tingkat II Semarang.

Dalam langkah awal menjalankan tugas, PLH Direksi menghadapi situasi dan kondisi yang sangat sulit seiring bergulirnya era reformasi, datangnya krisis ekonomi, krisis politik dan krisis kepercayaan, serta hal yang cukup menjadi kendala, yaitu tidak adanya serah terima materi dari Direksi sebelumnya. Beberapa kendala-kendala lainnya yang mendasari kebijaksanaan yang diambil oleh PLH Direksi selaku pengelola manajemen baru PDAM Kab. Dati II Semarang adalah:

- a. Terbatasnya kemampuan keuangan perusahaan, baik untuk kegiatan rutin maupun operasional dan pemeliharaan, rehabilitasi serta investasi baru.

- b. Kewajiban-kewajiban perusahaan akibat adanya pinjaman jangka panjang untuk investasi DDI/RPD dan P3KT tidak dapat dipenuhi.
- c. Tarif pemakaian air masih cukup rendah, tetapi di pihak lain situasi tidak memungkinkan untuk menaikkan tarif.
- d. Penyelesaian Proyek P3KT dan permasalahan lainnya yang terkait, tidak sepenuhnya berada dalam kendali manajemen perusahaan, dan sangat tergantung dari instansi lain yang memiliki kewenangan (pemberi pinjaman, Instansi Tingkat I/Propinsi, dan Pusat).
- e. Terbatasnya sumber air baku PDAM, bahkan 2 (dua) sumber air di antaranya telah diminta oleh warga masyarakat, yaitu sumber air di Kebondalem Kecamatan Jambu dan sumber air Lempuyangan Atas Kecamatan Ungaran.
- f. Kondisi mesin-mesin produksi serta pipa-pipa transmisi dan distribusi yang sudah cukup tua, bahkan sebagian harus segera diadakan perbaikan.
- g. Kondisi sumber daya manusia/pegawai yang sangat perlu dipacu dan ditingkatkan produktivitasnya.
- h. Masih kurangnya sarana dan prasarana pendukung dalam rangka memperlancar kegiatan sehari-hari.
- i. Budaya perusahaan yang belum mendukung terciptanya profesionalitas.

Dengan visi perusahaan yang ditetapkan PLH Direksi, *Low Profile - High Quality*, dan misi perusahaan Memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat dan perusahaan, PLH Direktur Utama menetapkan kebijakan:

- a. Melanjutkan kebijaksanaan direksi sebelumnya, disertai langkah-langkah penyempurnaan dan perbaikan, sesuai situasi dan kondisi.
- b. Konsolidasi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- c. Operasional perusahaan dan peningkatan pelayanan tetap diutamakan, bahkan ditingkatkan kualitasnya.
- d. Penghematan pengeluaran perusahaan di berbagai aspek yang memungkinkan.
- e. Intensifikasi pendapatan perusahaan.
- f. Proyek P3KT tetap diupayakan dilanjutkan, dengan pilihan alternatif resiko yang terkecil.
- g. Tidak ada proyek investasi baru (dengan dana pinjaman).
- h. Pengamanan dan pemeliharaan sebaik-baiknya hasil-hasil yang telah dicapai.
- i. Pelaksanaan tugas agar diusahakan efisien dan efektif, dengan menggunakan metode yang tepat, cepat dan murah.
- j. Hak-hak karyawan seperti kenaikan gaji berkala, tunjangan dan bonus tetap diupayakan.
- k. Kegiatan-kegiatan yang kurang perlu dan bersifat rekreatif (mis. pesiar), sementara ditiadakan.
- l. Pemberdayaan penelitian dan pengembangan (litbang), khususnya untuk mendukung penyempurnaan metode kerja dan pencapaian misi perusahaan.
- m. Pendelegasian tugas dan wewenang seoptimal mungkin, disesuaikan dengan tugas dan fungsi organisasi serta kemampuan personil, baik di kantor pusat maupun di kantor cabang.

- n. Peningkatan kualitas pelaksanaan tugas dan pengawasannya, para karyawan dituntut membekali diri sendiri, sesuai kemampuannya. Peranan Satuan Pengawas Intern (SPI) adalah memantau dan mengevaluasi operasional perusahaan, tanpa mengganggu tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.
- o. Penilaian prestasi tidak hanya didasarkan pertimbangan kemampuan teknis semata, tetapi harus ditunjang dengan motivasi, etika dan moral yang baik.
- p. Setiap karyawan berhak menyampaikan saran dan kritik kepada rekan, atasan, maupun kepada direksi, dengan dilandasi kepentingan luhur perusahaan.
- q. Segala potensi kerawanan, seperti keluhan masyarakat, pengaduan pelanggan, masalah sumber air, dan sebagainya (termasuk keluhan karyawan), agar diantisipasi dan segera diambil langkah-langkah penanggulangannya. Penciptaan suasana kebersamaan dan iklim sejuk dalam pelaksanaan tugas.
- r. Direksi menetapkan manajemen partisipatif, di mana pelaksanaan tugas tidak tergantung perintah/petunjuk, tetapi dituntut sikap kreatif dan antisipatif dari para karyawan.

3.3. Tindak Lanjut Penanganan P3KT

Dalam perjalanan pelaksanaan proyek P3KT, yang 'closing date'-nya telah berakhir pada tanggal 30 September 1998, telah ditemui kendala-kendala baik teknis maupun non teknis, sehingga PLH Direksi atas persetujuan Bupati KDH Tingkat II Semarang dan DPRD Tingkat II Kab. Semarang mengambil langkah-langkah:

- a. Penarikan pinjaman ADB sebesar Rp.11,3 milyar (dari rencana Rp.22 milyar), sesuai dengan nilai proyek yang telah dilaksanakan.
- b. Fisik yang belum dilaksanakan diusulkan untuk diteruskan dengan dana APBN, hibah, atau anggaran lainnya, yang tidak terlalu membebani keuangan perusahaan.
- c. Barang-barang yang telah terlanjur dibeli melalui proyek P3KT ini, tetap dianggap sebagai asset perusahaan.
- d. PDAM Kab. Semarang mengajukan penjadwalan pembayaran cicilan hutang ADB, dari semula mulai tahun 2001, menjadi tahun 2006, tanpa merubah batas akhir pembayaran (tahun 2016).
- e. Untuk melanjutkan (ex) proyek P3KT diperlukan studi terlebih dahulu untuk menghindari terulangnya kegagalan proyek seperti pada masa yang lalu.

Pada kenyataannya, penyelesaian masalah ex proyek P3KT ini menjadi demikian rumit, mengingat proyek ini telah menjadi kasus yang dianggap 'menarik' karena masyarakat menduga melibatkan pejabat-pejabat penting di kabupaten Semarang. Kondisi demikian tidak menguntungkan PLH Direksi untuk mengambil langkah-langkah guna kelanjutan ex proyek P3KT tersebut, karena adanya kekuatiran timbulnya berbagai opini yang dapat menyudutkan perusahaan.

Yang jelas, investasi yang ditanam tetap merupakan kewajiban PDAM Kab. Semarang untuk melunasinya. Tanpa bantuan pihak lain, kiranya berat bagi perusahaan untuk memenuhi kewajiban tersebut.

3.4. Program Kerja

Menyadari bahwa masa kerja PLH Direksi pada umumnya tidak terlalu lama (berkisar satu tahun atau bahkan kurang), karena PLH hanya bersifat sementara sambil menunggu pejabat yang definitif, maka PLH Direksi menetapkan program kerja yang bersifat jangka pendek, tetapi dapat dilakukan secara berkelanjutan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Program kerja tersebut secara garis besar meliputi:

- a. Optimalisasi sistem produksi, transmisi dan distribusi.
- b. Penurunan tingkat kebocoran air.
- c. Peningkatan pelayanan existing guna memenuhi kebutuhan air di wilayah-wilayah yang kritis (Ungaran dan Ambarawa), antara lain dengan pembuatan sumur-sumur dalam/artesis.
- d. Efisiensi dalam berbagai bidang, antara lain penggantian sumber daya untuk sistem perpompaan dari genset ke PLN dan penghapusan fasilitas 'pasreh' (pembayaran minimum untuk pelanggan-pelanggan tertentu).
- e. Peningkatan pelayanan sambungan rumah.
- f. Konsolidasi dan penyegaran organisasi, antara lain melalui penataan personil, disesuaikan dengan kepangkatan dan kecakapan karyawan.
- g. Penertiban administrasi perusahaan, termasuk sistem rekening dan administrasi barang dan persediaan.
- h. Menjajaki kerja sama dengan PDAM tetangga (misalnya dengan PDAM Kab. Boyolali), untuk memanfaatkan kelebihan produksi air yang belum terpasang.

- i. Peningkatan transparansi dalam pengelolaan perusahaan, yang ditandai dengan diundangnya pemeriksa/akuntan dari BPKP Perwakilan Jawa Tengah untuk melakukan audit khusus untuk proyek P3KT.
- j. Penjadwalan pembayaran pinjaman ADB.

Untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan pelayanan air bersih di wilayah kabupaten Semarang, PDAM Kab. Semarang telah membuat perkiraan (proyeksi) kebutuhan air bersih s/d tahun 2020, sebagaimana dapat dilihat pada Lampiran III. Dengan proyeksi ini diharapkan manajemen PDAM Kab. Semarang dapat lebih mudah dalam memprediksikan kondisi-kondisi di masa mendatang.

Bab IV

ANALISIS DATA

Analisis data pada laporan internship ini merupakan penilaian kinerja keuangan yang meliputi aspek-aspek likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi. Penilaian terhadap keempat tolok ukur tersebut menjadi menonjol, karena secara simultan akan memberikan gambaran tingkat kesehatan PDAM Kab. Semarang, dengan berpedoman kepada Kepmendagri Nomor: 690.900-327. Analisis dilakukan pada 2 (dua) kondisi, *included* ADB dan *excluded* ADB.

Pada kondisi *included* ADB, semua komponen yang berasal dari pinjaman ADB, baik di sisi aktiva maupun di sisi pasiva dimasukkan dalam perhitungan. Sedangkan pada kondisi *excluded* ADB, semua komponen yang berasal dari pinjaman ADB (di sisi aktiva dan pasiva) tidak diperhitungkan.

Pada sisi aktiva, hasil pinjaman ADB tidak dimasukkan sebagai persediaan barang tetapi diklasifikasikan tersendiri sebagai aktiva dalam penyelesaian. Hal ini disebabkan hasil dari pinjaman ADB tersebut (berupa pipa-pipa, *mechanical-electrical* dan *accessories*) saat ini masih utuh dan sama sekali belum terpasang/belum memberikan penghasilan (dalam kondisi *idle*) dan masih dianggap 'bermasalah'.

Pada sisi pasiva, pinjaman ADB yang terlihat di neraca adalah hutang bunga masa tenggang ADB (pada kelompok kewajiban lancar) dan hutang Bank Dunia (ADB) yang dimasukkan pada kelompok kewajiban jangka panjang.

Hasil analisis data ini secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran I.

4.1. Analisis Likuiditas

4.1.1. *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Rasio ini merupakan tolok ukur untuk menilai kesiapan/ketersediaan aset-aset likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek (kurang dari 1 tahun) dalam rangka membiayai kegiatan operasional maupun pembayaran hutang dan bunga yang jatuh tempo.

Perhitungan *included* ADB selama Januari s/d Juni 1999 menghasilkan rasio masing-masing 1,20; 1,24; 1,23; 1,27; 1,32; 1,26. Skor yang didapat selama periode tersebut masing-masing adalah 2 (dua).

Untuk perhitungan *excluded* ADB komponen hutang masa tenggang (ADB) tidak dimasukkan. Rasio lancar yang diperoleh selama semester pertama 1999 per-bulannya adalah 2,74; 3,11; 3,03; 3,18; 3,27; 2,89. Skor masing-masing yang diperoleh adalah 4 (empat).

Kenaikkan dan penurunan rasio lancar pada periode tersebut disebabkan oleh turun naiknya posisi hutang pada hutang dagang/usaha dan hutang lain-lain. Pasiva/kewajiban lancar terbesar kondisi *included* ADB tercatat pada bulan Januari 1999 (sekitar Rp. 3,72 milyar), yang terkecil pada bulan Pebruari 1999 (sekitar Rp. 3,49 milyar). Dalam kondisi *excluded* ADB, kewajiban lancar ini dikurangi hutang bunga masa tenggang ADB, sebesar Rp. 2,09 milyar. Kewajiban ADB ini untuk sementara ditunda pembayarannya, sehingga selama Januari s/d Juni 1999 angkanya selalu muncul dengan nilai yang sama.

Pada sisi aktiva, secara umum jumlahnya relatif stabil, terkecil Rp. 4,31 milyar pada Pebruari 1999 dan terbesar Rp. 4,64 milyar pada Juni 1999. Kenaikan dan penurunan terjadi pada kas dan bank, piutang usaha, biaya bayar di muka, dan persediaan barang. Aktiva dari pinjaman ADB tidak masuk kelompok aktiva lancar, tetapi pada kelompok tersendiri (aktiva dalam penyelesaian), sehingga tidak ada perbedaan antara nilai aktiva lancar *included* ADB dan *excluded* ADB.

Dari indikator ini, terlihat bahwa tingkat likuiditas perusahaan lebih bagus 2 (dua) kali lipat jika pinjaman ADB tidak diperhitungkan (*excluded* ADB) dibandingkan dengan memperhitungkan pinjaman ADB (*included* ADB).

Untuk menguji bahwa PDAM Kab. Semarang *excluded* ADB benar-benar likuid, piutang ragu-ragu dan piutang pajak pada aktiva lancar dikeluarkan. Hal ini disebabkan selama Januari s/d Juni 1999, kedua piutang tersebut sama sekali tidak berubah, dengan kata lain tidak dapat diuangkan secara cepat. Dalam kondisi ini, *current ratio* yang didapat adalah 2,35; 2,66; 2,59; 2,73; 2,83; 2,50. Ternyata skor yang diperoleh selama periode tersebut masih sama yaitu 4 (empat), berarti keuangan PDAM Kab. Semarang *excluded* ADB sangat likuid.

4.1.2. Rasio Perputaran Piutang/Tagihan

Rasio ini adalah tolok ukur untuk menilai efektivitas manajemen dalam upaya pengendalian dan penagihan piutang menjadi kas, yaitu seberapa lama

waktu piutang tertagih menjadi kas.

Karena proyek dari pinjaman ADB sama sekali belum menghasilkan penerimaan bagi perusahaan, maka tidak ada perbedaan dalam perhitungan *included* ADB dan *excluded* ADB. Selama periode Januari s/d Juni 1999, perhitungan rasio ini memberikan hasil 193,45; 170,99; 193,61; 188,49; 186,51; dan 179,33. Dihitung dengan skor, seluruhnya mendapat skor 2 (dua).

Pada periode tersebut jumlah piutang perusahaan relatif tetap, berkisar antara Rp. 1,33 milyar s/d Rp. 1,38 milyar. Pada bulan Pebruari 1999, perputaran piutang membaik karena penjualan air per-hari meningkat lebih dari 10% dibanding bulan sebelumnya. Pada bulan Maret 1999 perputaran piutang menurun seperti posisi bulan Januari 1999, disebabkan penjualan air per-hari yang juga menurun. Pada bulan-bulan berikutnya penjualan air per-hari meningkat secara perlahan-lahan, menyebabkan perputaran piutang membaik, walaupun belum dapat meningkatkan skor.

Dari hasil perhitungan indikator-indikator likuiditas serta skor yang diperoleh, terlihat bahwa likuiditas PDAM Kab. Semarang dalam kondisi *excluded* ADB jauh lebih baik dibanding *included* ADB. Jika pinjaman ADB tidak diperhitungkan, PDAM Kab. Semarang memiliki kemampuan yang memadai dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Tetapi jika pinjaman ADB diperhitungkan, kewajiban jangka pendek kurang mampu dipenuhi secara baik oleh perusahaan.

Piutang yang kurang lancar (piutang ragu-ragu dan piutang pajak), yang jumlahnya tidak berubah antara Januari s/d Juni 1999 (mencapai Rp. 600 juta lebih), hendaknya diupayakan penagihannya, untuk menambah likuiditas perusahaan.

Kemampuan penagihan piutang PDAM Kab. Semarang masih belum memadai, rata-rata sekitar 180 hari. Manajemen harus berupaya menurunkan perputaran piutang lebih dari separuhnya, sampai di bawah 90 hari. Jika ini tercapai, maka likuiditas keuangan PDAM Kab. Semarang akan lebih baik lagi. Langkahnya, antara lain dengan meningkatkan/mengupayakan penagihan piutang yang kurang lancar.

4.2. Analisis Solvabilitas

4.2.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas

Keterbatasan dana perusahaan untuk investasi memaksa perusahaan mencari sumber dana lain melalui pinjaman ADB. Namun dengan penggunaan sumber dana pinjaman (ADB) yang berlebihan hingga melampaui keseimbangan dibandingkan jumlah modal sendiri (ekuitas), telah berdampak pada tingginya beban angsuran (pokok dan bunga). Dengan rasio yang lebih dari 100% jelas akan mengganggu kemampuan perusahaan untuk meraih laba.

Hasil perhitungan *included* ADB memperlihatkan bahwa angka rasio ini sangat tinggi. Dari Januari s/d Juni 1999 berturut-turut sebesar 340,65%; 340,65%, 254,91%; 254,91%; 254,91%; dan 254,91%. Skor yang diperoleh seluruhnya 1 (satu). Pada periode yang sama, perhitungan *excluded* ADB memberikan hasil yang lebih baik, yaitu 98,25%; 98,25%; 73,52%; 73,52%;

73,52%; 73,52%; namun skor yang diperoleh tidak berbeda, seluruhnya mendapat skor 1 (satu).

Hutang jangka panjang dalam semester pertama 1999, jumlahnya tetap. Hal ini berkaitan dengan kebijaksanaan direksi untuk menunda pembayaran angsuran dan bunga hutang jangka panjang, baik ADB maupun DDI/RPD.

Pada bulan Januari dan Pebruari 1999, jumlah modal tetap, sekitar Rp. 5,5 milyar. Pada bulan Maret terjadi peningkatan modal dari Pemda Kab. Semarang berupa sarana dan prasarana air bersih senilai kurang lebih Rp. 1,9 milyar, yang menyebabkan jumlah modal menjadi sekitar Rp. 7,4 milyar. Jumlah modal ini tidak berubah sampai akhir pengamatan (Juni 1999).

Dari hasil ini terlihat bahwa adanya pinjaman ADB telah membebani modal (ekuitas) PDAM Kab. Semarang sampai lebih dari 3 (tiga) kali lipat. Di lain pihak, modal PDAM Kab. Semarang tidak sebanding jumlahnya dengan besarnya hutang jangka panjang yang ada (ADB dan DDI/RPD).

Walaupun pinjaman ADB dikeluarkan, kondisi permodalan PDAM belum cukup sehat, karena rasio ini masih di atas 50%. Namun dengan sedikit bantuan penambahan modal dari pihak lain (misalnya Pemda), akan sangat menolong. Selain itu, pengurangan jumlah hutang jangka panjang melalui pembayaran kembali angsuran hutang DDI/RPD juga akan membantu meningkatkan solvabilitas perusahaan.

4.2.2. *Debt Coverage Ratio*

Debt coverage ratio (DCR) merupakan rasio pendapatan operasional bersih terhadap angsuran pokok dan bunga pinjaman yang jatuh tempo. Untuk PDAM, pendapatan operasional bersih adalah pendapatan dari hasil penjualan air.

Hasil perhitungan memperlihatkan bahwa selama Januari s/d Juni 1999, nilai DCR tetap, baik *included* ADB maupun *excluded* ADB. Penyebabnya adalah relatif tetapnya pendapatan operasional bersih (penjualan air) selama periode tersebut (sekitar Rp. 200 juta). Sementara itu, bunga dan angsuran pokok pinjaman jumlahnya tetap, dikarenakan adanya penundaan pembayaran angsuran bunga dan pokok hutang jangka panjang.

Nilai DCR *included* ADB dari Januari s/d Juni 1999 adalah 0,07; sedangkan nilai DCR *excluded* ADB untuk periode yang sama adalah 0,18. Hal ini menggambarkan PDAM Kab. Semarang dengan hasil penjualan air yang ada selama ini tidak mampu memenuhi kewajiban pembayaran hutang bunga dan pokok yang telah jatuh tempo.

Nilai DCR tersebut sangat jauh dari nilai DCR ideal menurut Kepmendagri Nomor 690.900-327, yaitu di atas 3 (tiga). Yang harus dilakukan adalah melakukan peningkatan pendapatan operasional dan penghematan biaya, sekaligus mengurangi beban bunga dan angsuran hutang yang jatuh tempo secara bertahap.

4.2.3. Rasio Pembayaran Bunga Thd. Pendapatan Operasional

Tujuan rasio ini adalah untuk mengukur seberapa jauh kemampuan perusahaan dalam membayar beban bunga pinjaman yang belum jatuh tempo dibandingkan dengan pendapatan operasional yang diperoleh perusahaan. Pendapatan operasional untuk PDAM adalah pendapatan usaha, baik yang berasal dari penjualan air maupun pendapatan non air.

Dalam periode Januari s/d Juni 1999, hasil perhitungan *included* ADB memberikan angka 1174,58%; 1176,73%; 1185,36%; 1174,83%; 1166,24%; 1180,11%; dengan skor masing-masing 1 (satu). Perhitungan *excluded* ADB menghasilkan angka yang jauh lebih kecil yaitu 349,02%; 349,66%; 352,23%; 349,10%; 346,55%; dan 350,67%; namun belum menambah skor, di mana masing-masing bulan skornya tetap 1 (satu).

Angka-angka di atas menunjukkan bahwa pendapatan operasional PDAM Kab. Semarang tidak mampu untuk memenuhi kewajiban pembayaran bunga yang belum jatuh tempo, apalagi dalam kondisi *included* ADB, di mana angka DCR mencapai lebih dari 1000%. Mengeluarkan pinjaman ADB tidak banyak menolong tanpa adanya peningkatan pendapatan operasional secara signifikan dari kondisi sekarang, yang berkisar Rp. 250 juta sebulan. Kondisi ini konsisten dengan hasil analisis *debt coverage ratio*.

Dari indikator-indikator solvabilitas, terlihat bahwa kemampuan keuangan PDAM Kab. Semarang sangat lemah dalam memenuhi kewajiban-kewajiban jangka panjangnya. Mengeluarkan pinjaman ADB dari perhitungan telah menurunkan secara drastis beban keuangan yang ada, namun belum menyebabkan perusahaan keluar dari permasalahan solvabilitasnya. Untuk itu, selain upaya peningkatan pendapatan dan penekanan biaya-biaya, langkah-langkah restrukturisasi hutang jangka panjang juga perlu dipikirkan, antara lain dengan penjadwalan pengembalian hutang jangka panjang, penambahan modal, kemitraan dengan swasta untuk proyek P3KT, dan sebagainya.

4.3. Analisis Profitabilitas

4.3.1. Rasio Keuntungan Penjualan

Tingkat keuntungan penjualan dihitung dari laba bersih yang dapat dihasilkan perusahaan dibandingkan dengan jumlah pendapatan operasional (pendapatan usaha) dalam periode yang sama.

Karena manajemen PDAM memutuskan menunda segala kewajiban dari pinjaman ADB, dan pinjaman ADB tersebut belum menghasilkan pendapatan bagi perusahaan, maka tidak ada perbedaan dalam perhitungan *included* ADB dan *excluded* ADB.

Dari bulan Januari s/d Juni 1999, rasio keuntungan penjualan mengalami penurunan, yaitu 47,13%; 18,53%; 23,77%; 25,56%; 22,63%; dan 20,90%. Berdasarkan Kepmendagri Nomor 690.900-327, hasil tersebut dinilai baik dan mendapat skor 4, kecuali pada bulan Pebruari 1999 (skor 3).

Walaupun demikian, perlu dicermati anjloknya rasio ini pada bulan Pebruari 1999. Pada bulan Maret dan April 1999 rasio ini meningkat, tetapi setelah itu rasio ini cenderung menurun. Tingginya nilai rasio bulan Januari 1999 disebabkan relatif tingginya pendapatan lain-lain pada bulan tersebut, sebesar lebih dari Rp. 161 juta. Pada bulan-bulan berikutnya, pendapatan lain-lain tidak lebih dari separuhnya. Hal ini mempengaruhi laba perusahaan, karena biaya-biaya relatif tetap. Tingginya pendapatan lain-lain pada bulan Januari disebabkan karena adanya sisa laba tahun sebelumnya. Pendapatan operasional selama periode Januari s/d Juni 1999 relatif tetap.

4.3.2. Rasio Pengembalian Aktiva

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari seluruh aktiva yang dikelola.

Dalam periode Januari s/d Juni 1999, rasio ini mengalami peningkatan, baik yang *included*-ADB maupun yang *excluded* ADB. Perhitungan *included* ADB mendapatkan nilai masing 0,61%; 0,24%; 0,23%; 0,31%; 0,28%; dan 0,22%. Dengan hasil demikian, skor yang diperoleh masing-masing 1 (satu).

Untuk perhitungan *excluded* ADB, rasio pengembalian aktiva yang diperoleh untuk periode yang sama masing-masing adalah 1,36%; 0,55%; 0,60%; 0,65%; 0,57%; dan 0,45%. Skor yang diperoleh seluruhnya 1 (satu).

Nilai-nilai rasio pengembalian aktiva tersebut menunjukkan bahwa laba PDAM Kab. Semarang tidak sebanding dan belum memenuhi atau masih jauh dari harapan dibandingkan dengan jumlah aset/aktiva yang ada. Laba terbesar dalam semester pertama tahun 1999 terjadi pada bulan Januari 1999, yaitu sebesar Rp. 150 juta lebih. Setelah itu, laba menurun drastis, menjadi sekitar Rp. 60 juta s/d Rp. 80 juta. Di pihak lain, jumlah aktiva sangat besar, di mana pada bulan Januari dan Pebruari 1999 sekitar Rp. 25 milyar dan pada bulan Maret s/d Juni 1999 jumlah aktiva sekitar Rp. 27 milyar.

Berdasarkan hasil analisis rasio profitabilitas, kondisi PDAM Kab. Semarang selintas terlihat baik. Hal tersebut tergambar melalui keuntungan penjualan PDAM Kab. Semarang yang cukup baik. Namun, berdasarkan pemanfaatan aktivanya, pendapatan yang didapat PDAM Kab. Semarang tidak sebanding dengan jumlah aktiva yang dikelola. Berarti pengelolaan sejumlah aset perusahaan jauh dari optimal dan sangat perlu untuk ditingkatkan.

Mengeluarkan aktiva dalam penyelesaian (barang-barang ex ADB yang tidak/ belum berfungsi) dari neraca perusahaan sudah sangat membantu, tetapi belum cukup. Upaya-upaya yang dapat dilakukan antara lain adalah pengurangan aktiva yang tidak ekonomis, optimalisasi penggunaan sumber daya dan sumber dana, penghematan biaya-biaya yang operasional, mengurangi pemborosan, dan peningkatan pendapatan perusahaan semaksimal mungkin.

4.4. Analisis Efisiensi

Dalam analisis ini tidak ada perbedaan antara perhitungan *included* ADB dan *excluded* ADB. Hal ini disebabkan karena hasil dari pinjaman ADB yang telah terserap (berupa pipa-pipa, *mechanical-electrical* dan *accessories*) belum berfungsi sama sekali dan tidak tercatat pengaruhnya terhadap pendapatan, pengeluaran, maupun distribusi dan penjualan air.

Analisis efisiensi ini akan mengukur seberapa efisien PDAM Kab. Semarang dalam kegiatan operasionalnya, dengan indikator-indikator *working ratio*, pendapatan operasional per-M³ air terjual, pengeluaran operasional per-M³ air terjual, dan tingkat kebocoran air.

4.4.1. *Working Ratio*

Working ratio dihitung berdasarkan perbandingan antara biaya/pengeluaran operasional sebelum penyusutan terhadap pendapatan operasional. Pengeluaran operasional berupa jumlah biaya langsung usaha (biaya sumber, biaya pengolahan, serta biaya transmisi dan distribusi), sedangkan pendapatan operasional berupa pendapatan usaha (penjualan air dan pendapatan non air).

Dari bulan Januari s/d Juni 1999, hasil perhitungan memperlihatkan *working ratio* sebesar 43,87%; 41,69%; 43,80%; 47,98%; 51,93%; dan 49,39%. Skor yang diperoleh pada periode tersebut seluruhnya 4 (empat), kecuali pada bulan Mei 1999 diperoleh skor adalah 3 (tiga). Ini berarti *working*

ratio pada bulan-bulan itu cukup baik.

Fluktuasi nilai *working ratio* di atas lebih disebabkan turun naiknya pengeluaran operasional. Sedangkan pendapatan operasional pada periode tersebut relatif stabil, sekitar Rp. 250 juta. Pengeluaran operasional terbesar tercatat pada bulan Mei 1999, sebesar Rp. 132 juta, dan yang terkecil tercatat pada bulan Pebruari 1999 sebesar Rp. 105 juta.

Walaupun kondisi *working ratio* cukup baik, PDAM Kab. Semarang masih dapat meningkatkan *working ratio* dengan jalan meningkatkan pendapatan operasional. Penghematan pengeluaran operasional hendaknya terus dilakukan, paling tidak agar dicapai kondisi seperti bulan Pebruari 1999.

4.4.2. Rasio Pendapatan Operasional Terhadap Air Terjual

Hasil perhitungan rasio ini selama Januari s/d Juni 1999 berturut-turut adalah Rp. 904,28/M³, Rp. 892,64/M³, Rp. 898,26/M³, Rp. 911,92/M³, Rp. 899,01/M³, dan Rp. 872,31/M³.

Jumlah air terjual per-hari pada periode tersebut relatif konstan, sekitar 280 M³/hari. Sementara itu, pendapatan operasional perusahaan, baik dari penjualan air dan pendapatan non air, juga konstan dalam kisaran Rp. 250 juta/bulan. Walaupun rasio ini memberikan nilai baik dengan skor 4 (empat), yaitu di atas Rp. 400/M³, namun belum menggambarkan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu juga dilihat rasio pengeluaran operasional terhadap air yang terjual dan rasio tingkat kebocoran air.

4.4.3. Rasio Pengeluaran Operasional Terhadap Air Terjual

Rasio ini merupakan tolok ukur jumlah biaya operasional (biaya langsung usaha) yang dikeluarkan untuk dapat menjual setiap M^3 air. Pengeluaran operasional yang dikeluarkan untuk setiap M^3 air terjual dalam bulan Januari s/d Juni 1999 masing-masing adalah Rp. 396,70/ M^3 , Rp. 372,21/ M^3 , Rp. 393,48/ M^3 , Rp. 437,58/ M^3 , Rp. 466,81/ M^3 , dan Rp. 439,58/ M^3 .

Dari nilai-nilai di atas, pada bulan Januari s/d Maret 1999 skornya adalah 2 (dua) atau kurang baik. Pada bulan April s/d Juni 1999 kondisinya tidak meningkat, tetapi menurun dengan skor 1 (satu).

Variasi besarnya nilai rasio ini lebih banyak disebabkan oleh turun naiknya pengeluaran operasional, di mana pengeluaran operasional terendah tercatat pada bulan Pebruari 1999, sebesar Rp. 105 juta, sedangkan yang tertinggi pada bulan Mei 1999 sebesar Rp. 132 juta.

Hasil di atas menunjukkan bahwa PDAM Kab. Semarang tidak efisien dalam kegiatan operasionalnya dibandingkan dengan jumlah air yang berhasil dijual. Penjualan air harus ditingkatkan agar efisiensi ini meningkat, sekaligus dengan upaya penurunan pengeluaran biaya.

4.4.4. Rasio Jumlah Karyawan Per-1000 Pelanggan

Rasio ini untuk mengukur efisiensi dan produktivitas karyawan perusahaan dalam melayani pelanggan, yaitu dengan membandingkan jumlah karyawan terhadap jumlah pelanggan yang dilayani.

Selama periode Januari s/d Juni 1999, jumlah karyawan relatif tetap, yaitu antara 144 orang sampai 147 orang. Jumlah pelangganpun selama periode tersebut juga sedikit sekali peningkatannya, yaitu dari 19.652 pelanggan menjadi 20.066 pelanggan. Rasio yang diperoleh selama periode tersebut masing-masing 7,33; 7,20; 7,16; 7,27; 7,28; dan 7,33.

Dengan nilai rasio di bawah 10 (sepuluh), pada periode tersebut diperoleh skor 4 (empat). Hal ini berarti efisiensi karyawan terhadap pelanggan dinilai baik. Walaupun demikian, melihat kualitas dan tingkat pendidikan karyawan PDAM Kab. Semarang, di mana lulusan SLTA ke bawah sangat banyak (111 orang/85%), maka perlu upaya peningkatan pendidikan karyawan, khususnya pendidikan yang bersifat keahlian.

Dari analisis ini juga terlihat bahwa jumlah pelanggan selama semester pertama tahun 1999 relatif tetap (berkisar 20.000 pelanggan). Hal ini menunjukkan masih lemahnya kemampuan perusahaan dalam memasarkan dan mendistribusikan airnya. Penyebab lainnya adalah terbatasnya kapasitas terpasang dikarenakan adanya sumber air yang diambil alih oleh masyarakat. Untuk hal ini perlu segera diupayakan jalan keluar yang bijaksana.

4.4.5. Rasio Tingkat Kebocoran Air

Kebocoran air berarti jumlah air yang diproduksi dan didistribusikan tetapi tidak tercatat sebagai air yang terjual. Semakin tinggi tingkat kebocoran/kehilangan air, akan semakin kecil pendapatan yang diterima oleh PDAM.

Selama periode Januari s/d Juni 1999, tingkat kebocoran air sangat besar, yaitu 43,95%; 34,21%; 47,27%; 46,03%; 44,58%; dan 42,60%.

Dengan kondisi ini skor yang diperoleh adalah 1 (satu) atau buruk.

Dari gambaran ini, perusahaan perlu menurunkan tingkat kebocoran air, agar air yang terjual dapat meningkat. Langkah yang diambil adalah dengan memperbaiki sistem transmisi dan distribusi (termasuk sambungan rumah), mencermati kemungkinan adanya pencurian air, dan peningkatan pengawasan terhadap petugas dalam pencatatan *water meter* dan rekening air.

Analisis efisiensi terhadap PDAM kab. Semarang memberikan gambaran bahwa tingkat efisiensi dan produktivitas perusahaan tersebut secara umum cukup baik. Yang perlu dicermati adalah rendahnya produktivitas dalam penjualan air, yang disebabkan oleh tingginya tingkat kebocoran yang rata-rata di atas 40%. Ini berarti PDAM Kab. Semarang kehilangan potensi pendapatan dari penjualan air sebesar 40% lebih.

Kepmendagri Nomor 690.900-327 (1994) memberikan pedoman penilaian tingkat kebocoran air yang baik adalah di bawah 20%. Jika PDAM Kab. Semarang dapat mencapai angka tingkat kebocoran 20%, berarti pendapatan operasional dari penjualan air akan meningkat 50% dari kondisi sekarang. Oleh karena itu, optimalisasi produksi, distribusi dan penjualan air di PDAM Kab. Semarang hendaknya menjadi program prioritas.

Bab V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Secara keseluruhan, posisi keuangan PDAM Kab. Semarang masih rawan atau kurang sehat, baik dihitung dengan mengeluarkan pinjaman ADB (*excluded* ADB), apalagi jika pinjaman ADB diperhitungkan (*included* ADB).

Dalam analisis dengan 4 (empat) tolok ukur penilaian yaitu likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan efisiensi atas kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang selama semester pertama tahun 1999, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Likuiditas perusahaan dalam kondisi *excluded* ADB dinilai sehat dibandingkan kondisi *included* ADB, yang dinilai kurang sehat. Berarti, memisahkan pinjaman ADB dari keuangan PDAM Kab. Semarang sangat membantu meningkatkan kemampuan keuangan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya.
- b. Solvabilitas PDAM Kab. Semarang, baik kondisi *excluded* ADB maupun *included* ADB sama-sama kurang sehat. Dengan penilaian ini berarti perusahaan kurang memiliki kemampuan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Walaupun dinilai kurang sehat, tingkat solvabilitas perusahaan dalam kondisi *excluded* ADB lebih baik 300% dibandingkan kondisi *included* ADB. Dengan demikian, memisahkan pinjaman ADB dari keuangan PDAM Kab. Semarang sangat membantu solvabilitas perusahaan.

- c. Profitabilitas perusahaan dilihat dari perbandingan antara laba dengan pendapatan operasional, dinilai cukup baik, baik dalam kondisi *excluded* ADB maupun kondisi *included* ADB. Namun, dalam kedua kondisi tersebut, laba yang diperoleh perusahaan masih belum sebanding dengan total aset/aktiva yang dimiliki. Oleh karena itu, PDAM Kab. Semarang harus mengupayakan optimalisasi sarana dan prasarana yang dimiliki untuk mendapatkan perolehan yang semaksimal mungkin.
- d. Tingkat efisiensi PDAM Kab. Semarang, baik kondisi *excluded* ADB maupun *included* ADB dinilai cukup sehat, kecuali untuk tingkat kebocoran air. Tingkat kebocoran air selama Januari s/d Juni 1999 yang rata-rata lebih dari 40%, sangat merugikan perusahaan karena produksi air yang semestinya dapat menghasilkan pendapatan, hampir separuhnya hilang percuma. Pengurangan tingkat kebocoran sampai 20% tentunya akan memberi pengaruh yang *significant* terhadap kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang.

Dari keseluruhan analisis kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang selama Januari s/d Juni 1999, dapat disimpulkan bahwa PDAM Kab. Semarang kinerja keuangannya kurang sehat. Mengeluarkan pinjaman ADB dari keuangan perusahaan belum mampu meningkatkan tingkat kesehatannya, tetapi terbukti sangat membantu menuju penyehatan kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang, sekaligus dengan disertai langkah-langkah penyehatan, peningkatan efisiensi, dan perbaikan lainnya.

Sebaliknya, jika pinjaman ADB tetap diperhitungkan, langkah-langkah perbaikan dan penyehatan menjadi sangat berat. Kebijakan perusahaan untuk tidak menambah pinjaman baru untuk merealisasikan proyek yang tertunda kiranya cukup tepat, karena hal itu menyebabkan bertambah beratnya kondisi keuangan perusahaan.

5.2. S a r a n

Berdasarkan analisis terhadap kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang, serta keimpulan yang didapat dari analisis tersebut, jelas bahwa kinerja keuangan PDAM Kab. Semarang (*included* ADB dan *excluded* ADB) kurang sehat. Sehubungan dengan hal tersebut, beberapa saran dalam rangka penyehatan perusahaan perlu disampaikan kepada manajemen PDAM Kab. Semarang, yaitu:

- a. Perlu diupayakan langkah-langkah penjadwalan pembayaran pinjaman ADB, agar tersedia cukup waktu untuk konsolidasi/restrukturisasi keuangan perusahaan dan mencari jalan keluar pemecahan masalahnya dengan melibatkan pihak-pihak lain. ~
- b. Upaya-upaya melanjutkan proyek dari pinjaman ADB tersebut (P3KT) agar dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan, perlu segera dilakukan. Sebaiknya mencari investor swasta secara kemitraan. Dengan demikian, pemisahan pinjaman ADB dari keuangan perusahaan memperoleh jalan keluarnya. Pemecahan masalah ini dengan melakukan pinjaman baru hanya akan menambah beban keuangan perusahaan.

- c. Langkah penundaan pembayaran kewajiban pinjaman jangka panjang perlu ditinjau kembali. Untuk pinjaman DDI/RPD, PDAM Kab. Semarang cukup mampu untuk memenuhi kewajibannya, karena likuiditasnya sangat baik. Mengurangi sedikit tingkat likuiditas dapat memberikan pengaruh kepada peningkatan solvabilitas perusahaan.
- d. Aset-aset perusahaan yang belum dimanfaatkan optimal, perlu dimanfaatkan semaksimal mungkin, agar diperoleh pendapatan yang seimbang dengan aset yang dimiliki. Sebaliknya, jika terdapat aset-aset yang sudah tidak produktif, perlu didepresiasi sesuai dengan aturan. Jika perlu, diadakan pelelangan terhadap aset-aset yang sudah tidak berguna.
- e. Pengurangan tingkat kebocoran semaksimal mungkin, sehingga diperoleh pendapatan yang sebanding dengan air yang diproduksi. Tingginya tingkat kebocoran air di PDAM Kab. Semarang menunjukkan adanya kelemahan dalam produksi, distribusi dan penjualan air.
- f. Sistem penagihan piutang, termasuk piutang penjualan air (rekening) perlu ditingkatkan, agar diperoleh perputaran piutang yang lebih singkat. Hal ini akan sangat membantu peningkatan kemampuan keuangan perusahaan.

Selain saran-saran spesifik tersebut, perlu kiranya dilakukan langkah-langkah lain seperti peningkatan pengawasan melalui pemberdayaan sistem pengendalian internal, sehingga mendukung terciptanya perusahaan yang *accountable*.

Susunan Badan Pengawas PDAM Kab. Semarang yang terdiri dari pejabat birokrat, kiranya perlu dirubah dengan melibatkan masyarakat dan pelanggan. Hal ini akan mempercepat perubahan budaya perusahaan menjadi budaya yang lebih profesional.

Kepada karyawan perlu juga ditingkatkan kemampuannya melalui pendidikan keahlian (teknis dan administrasi), sehingga keterbatasan kualifikasi pendidikan formal para karyawan dapat ditutupi dengan kualifikasi keahliannya. Pola *reward and punishment* kiranya perlu dilakukan untuk mendorong profesionalisme karyawan. Selain itu, peningkatan kesejahteraan karyawan perlu juga dipikirkan.

-----()-----

DAFTAR PUSTAKA

1. -----, 1994. *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 tentang Pedoman Penilaian dan Pemantuan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum*. Departemen Dalam Negeri. Jakarta. Indonesia.
2. -----, 1998. *Manajemen Keuangan*. Modul. Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang. Indonesia.
3. -----, 1999. *Laporan Bulanan. Bulan: Januari s/d Juni 1999*. Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang. Ungaran. Indonesia.
4. Anderson, Lane K. Sollenberger, Harold M. 1992. *Managerial Accounting*. Eight Edition. South-Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio. USA.
5. Dwi Prastowo, D. 1995. *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi*. Edisi Pertama. AMP YKPN. Yogyakarta. Indonesia.
6. Gasking, Terry. 1997. *Perfect Financial Ratios Rasio Keuangan yang Tepat*. PT Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia. Jakarta. Indonesia.
7. Hampton, John J. 1990. *Financial Decision Making: Concepts, Problems, and Cases*. Fourth Edition. Prentice-Hall of India Private Limited. New Delhi. India.
8. Munawir, S. 1986. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi Kedua. Penerbit Liberty. Yogyakarta. Indonesia.
9. Pass, Christopher. Lowes, Bryan. Pendleton, Andrew. Chadwick, Leslie. 1997. *Collins Kamus Lengkap Bisnis*. Edisi Kedua. Penerbit Erlangga. Jakarta. Indonesia.
10. Suad Husnan. 1997. *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan*. Buku 2. Edisi 4. BPFE. Yogyakarta. Indonesia.